

*Bernard Anselem,
Médecin neuropsychologue et auteur*

Comment utiliser les connaissances issues des recherches en sciences cognitives et les appliquer aux objectifs professionnels ? En tant qu'acteur de terrain vous avez certainement affronté des dizaines de défis personnels ou professionnels, vous avez accumulé de l'expérience à partir de vos succès et échecs, tissé des liens uniques et développé des adaptations qui n'appartiennent qu'à vous. L'idée n'est donc pas de fournir des recettes générales, clé en main issues des connaissances universitaires, mais d'élargir le champ de réflexion pour mieux décider. Les principes qui régissent nos fonctions cérébrales, nos ressources internes et nos relations aux autres, contribuent à enrichir les perspectives d'analyse, à éclaircir notre vision, à créer des ponts entre les connaissances académiques et les décisions du quotidien. Ils guident vers des actions efficaces, plus respectueuses de nos fonctionnements organiques. Les témoignages et réflexions d'acteurs multiples issus d'horizons différents viennent enrichir cette vision. Au-delà de la variété des points de vue, ces témoignages éclairent le sujet sous des angles originaux et inspirants.

Cette lecture ne sera pas une simple source d'idées et de pistes d'action mais également une source de plaisir, puisque l'acquisition de compétences et de savoirs constitue l'un des premiers moteurs de nos motivations intrinsèques, celles qui ne dépendent pas des conditions extérieures mais de nos besoins psychologiques profonds. Alors n'oubliez pas d'activer vos réseaux du désir et du plaisir, principal moteur de notre énergie pour avancer !

Les neurosciences cognitives ont bouleversé notre compréhension du fonctionnement du cerveau. Disparue l'opposition entre raison et émotions, nous savons désormais que les réseaux de régulation émotionnelle et de prise de décision sont étroitement intriqués et connectés avec ceux du raisonnement et des fonctions exécutives. Ce qui signifie concrètement que nos émotions peuvent être notre meilleur allié si elles sont correctement régulées ou notre pire ennemi dans le cas contraire, nos émotions pouvant orienter notre attention vers des informations pertinentes ou au contraire nous détourner d'autres données pourtant essentielles. Abandonnés

également les modèles de centres de l'émotion, de la mémoire ou de l'attention, ainsi que la présentation du cerveau triunique composé de nos trois cerveaux, reptilien, limbique et cortical. Ces théories ont été progressivement remises en cause au profit d'un modèle de réseau de neurones actif dans l'ensemble des régions cérébrales. Concrètement, les émotions sont ainsi la résultante de l'activation de plusieurs zones non spécifiques, une même structure pouvant être impliquée par plusieurs types d'émotions et, à l'inverse, une même émotion peut activer une multitude d'aires cérébrales. Reste à comprendre pourquoi telle configuration d'activations cérébrales engendre telle ou telle perception émotionnelle, un travail d'une complexité infinie que l'intelligence artificielle (IA) nous permettra peut-être de mieux cerner !

Les résultats des derniers travaux de recherche montrent combien les réseaux motivationnels du désir et du plaisir sont essentiels dans nos choix de vie, que ce soit lors d'une prise de décision, d'un engagement dans l'action, d'un nouvel apprentissage, du lien relationnel ou encore de notre état de bien-être. Ces réseaux sont en lien avec des émotions de joie, et aussi des sentiments de satisfaction, de plaisir, de plénitude, de dépassement de soi et d'accomplissement... Quand les sciences cognitives se rapprochent de la philosophie antique ! Le concept de l'intelligence émotionnelle (IE) s'est ainsi considérablement enrichi et développé avec notamment l'apparition de modèles stratifiés en « couches » complétant les modèles classiques (Mayers et Salovey et de Bar-on entre autres) suggérant une hiérarchie des compétences depuis la perception d'émotions de base jusqu'à l'intégration d'émotions complexes d'ordre supérieur incluant d'autres compétences non émotionnelles (épanouissement, dépassement de soi, capacités d'auto-régulation, compétences sociales ou encore résolution de problèmes). Nous avons ainsi évolué vers des approches plus intégratives, par exemple en faisant le lien entre intelligence émotionnelle et intelligence collective. Et nous avons également intégré des dimensions plus individuelles, comme la prise en compte des traits de personnalité, des traumatismes psychiques et autres troubles psychiatriques. Là encore, l'IA va nous permettre de mieux comprendre les différents registres de l'IE, notamment à travers l'analyse du langage oral ou écrit et la perception des signaux émotionnels non verbaux. Dans le même temps, il se peut que l'IA nous challenge sur notre propre terrain : *quid* de la possibilité d'une simulation d'IE par les IA ou encore de la question très controversée d'une véritable perception émotionnelle des IA dans le futur ?

Comment réagirons-nous si demain des IA génératives se montrent plus empathiques que nombre d'êtres humains ? Tout un flot de questions fascinantes qui commencent tout juste à se poser...

Cette meilleure compréhension des mécanismes neuropsychologiques de base doit évidemment sortir des murs du seul monde neuroscientifique pour irriguer l'ensemble de la société et investir notamment les secteurs de l'enseignement et du travail. Il y a encore dix ans, l'intérêt de cette matière était encore peu compris au sein des entreprises, nous avons fait du chemin depuis ! Si la prise de conscience des facteurs humains est désormais reconnue quasi-unanimement dans le monde du travail (du moins dans les discours), reste la difficulté de mise en application concrète sur le terrain pour que tout cela ne reste pas au simple rang de vœux pieux ou de communication corporate ! Dans ma carrière médicale j'ai vu des innovations majeures comme l'échographie, le scanner ou encore l'IRM mettre plus de dix ans à passer dans la pratique courante. C'est ce que je retrouve avec l'IE, les biais cognitifs, la gestion de l'attention et des motivations intrinsèques, notions qui commencent à être bien connues dans leur principe, mais qui peinent à trouver leurs applications à grande échelle en dehors du coaching individuel.

Les promesses des neurosciences et la psychologie cognitive appliquées au monde du travail et de l'entreprise sont multiples. La neuro-imagerie fonctionnelle va permettre non seulement d'établir une cartographie de plus en plus détaillée des circuits cérébraux impliqués dans les émotions, mais aussi de mieux définir la contribution de chaque région et leur corrélation avec les différences interindividuelles liées au comportement ou à la personnalité. Il est ainsi envisageable que ces données puissent un jour avoir des implications individuelles *via* une personnalisation des processus d'activation. L'intégration progressive des notions de *growth mindset*, de développement cognitif, de développement émotionnel, de compétences relationnelles, de motivations intrinsèques et de préservation du patrimoine attentionnel et cognitif devrait permettre de mieux gérer la charge mentale et favoriser une utilisation optimale des compétences cognitives tant analytiques qu'intuitives. Toutes ces avancées permettront d'avoir une approche beaucoup plus personnalisée et sur-mesure de nos dimensions cognitivo-émotionnelles.

L'intégration des potentiels vertigineux de l'IA permettra en outre une réorientation des ressources cognitives vers une créativité originale (différente de la créativité standardisée pour l'heure des intelligences génératives) et vers des compétences humaines qui seront, il faut le dire et le redire, toujours autant recherchées, si ce n'est plus et ce quels que soient les progrès de l'IA ! Il sera sur ce point essentiel de trouver un équilibre entre le progrès technologique et la responsabilité éthique pour exploiter tout le potentiel des systèmes d'IA émotionnellement intelligents. Dit autrement, l'IE a ainsi de beaux jours devant elle ! Acquisition d'une conscience de ses émotions et de soi plus fine, développement de ses propres capacités de régulation, travail sur son bien-être émotionnel, autant de sujets essentiels à aborder dans le monde professionnel avec la nécessité d'une approche équilibrée, éthique et responsabilisante. Responsabilité au niveau des directions générales et DRH dont la mission est de créer des environnements de travail sains et désirables ; responsabilité au niveau individuel, avec la nécessité de travailler sur notre propre connaissance de soi pour identifier et modifier nos croyances limitantes, agir prioritairement sur ce que l'on peut changer et ainsi progresser. Depuis les stoïciens, les choses n'ont finalement pas tant changé que cela, mais cela pourrait évoluer !

Introduction

Le monde se transforme à une vitesse vertigineuse, les progrès technologiques sont époustouflants, la recherche scientifique avance comme jamais, les opportunités de développement se multiplient, le travail et le management se réinventent en profondeur... Dans cet environnement trépidant et effréné, les risques semblent eux aussi hélas devoir se multiplier à l'envi : risques climatiques, écologiques, géopolitiques, sanitaires, sociaux, sécuritaires, démocratiques... Jamais autant d'opportunités n'auront été associées à autant de risques, réels ou supposés. Quel bien étrange moment de notre histoire collective nous vivons actuellement, si enthousiasmant et si chaotique à la fois !

Dans ce contexte où le génie humain semble flirter en permanence avec ses vieux démons, une question essentielle se pose à nous tous dans la sphère professionnelle : comment nous préparer au mieux, nous et nos équipes, pour rester durablement engagés, motivés et solidaires face à ce nouveau monde en approche si incertain et complexe ? Vaste et difficile question qu'il convient à notre sens d'aborder en commençant par le commencement : la connaissance de soi. Mieux comprendre l'intelligence humaine sous toutes ses dimensions, cognitive certes, mais aussi émotionnelle, relationnelle, collective et situationnelle, n'est en effet plus une option dans l'époque qui est la nôtre, mais bien la priorité des priorités pour aborder cette complexité grandissante et continuer à croire en un futur désirable.

Les avancées neuroscientifiques sur la structure et le fonctionnement de notre cerveau sont spectaculaires et promettent de l'être bien plus encore dans un futur proche, notamment avec la montée en puissance inexorable de l'intelligence artificielle (IA) qui va élargir et enrichir le spectre des recherches en cours. Dans ce contexte de profond bouleversement, les neurosciences sont ainsi appelées, sans nul doute, à profondément impacter le cours de nos vies. Pour le meilleur ou pour le pire ? Là encore, difficile de répondre aujourd'hui, il est possible que ce soit en réalité pour le meilleur et pour le pire. Ce qui nous place devant un choix important : souhaitons-nous peser sur les événements ou faisons-nous le choix de nous résigner à une forme de servitude volontaire face à ces démiurges technologiques qui nous promettent d'hybrider le cerveau humain à l'IA *via* l'implantation de processeurs de toutes sortes ?

L'une des découvertes les plus étonnantes des neurosciences au cours de ces dernières décennies a été celle de la neuroplasticité, cette capacité que nous portons tous en nous de reconfigurer et développer nos circuits neuronaux en permanence. Conclusion : rien n'est figé et rien ne nous est interdit, y compris d'apprendre, de progresser et d'évoluer positivement tout au long de notre existence. Nos émotions, nos pensées, nos attitudes et nos comportements sont ainsi parfaitement améliorables si nous faisons l'effort de mieux connaître, comprendre et entraîner notre cerveau. Ayant ce pouvoir à disposition, l'essentiel n'est-il pas, bien avant de songer à nous greffer des puces mémorielles, de mieux comprendre et utiliser l'existant, à savoir notre merveilleux cerveau au naturel ? Notre potentiel de progression est immense !

Le neuromanagement, fusion entre les neurosciences et le management, est amené à occuper une place de choix dans cette nouvelle donne offerte par la connaissance, avec un double objectif de taille : être à la fois plus performants et plus épanouis. Nous avons tout pour réussir ce pari audacieux mais cela nécessite de renoncer à nos habits de sachants pour adopter une nouvelle posture de curiosité, d'ouverture d'esprit et d'humilité. Cela nécessite aussi de sortir de nos schémas d'opposition permanente et stérile au sein des organisations, de nos hystéries identitaires, de nos postures de victimisation et autres foutues croyances limitantes, pour nous projeter ensemble avec enthousiasme et passion vers une action utile et déterminée au service de soi et de l'autre.

Soyons honnêtes, nous ne tirons à l'heure actuelle que très peu profit de cette meilleure compréhension de nos mécanismes cérébraux, ce davantage par ignorance que par rejet assumé de la connaissance. Et force est de constater, hélas, que le management des personnes et des équipes n'a pas encore pris suffisamment la mesure de ces avancées tout à fait éclairantes et déterminantes. Ce retard est d'autant plus étonnant que les neurosciences ont pourtant connu ces dernières années un regain d'intérêt marqué auprès du grand public et du monde professionnel, se traduisant notamment par une profusion de nouvelles disciplines « neuro-estampillées » qui ont hélas fini par semer le trouble et la confusion. Si importants et prometteurs soient les progrès des neurosciences, il convient en effet de ne pas les survendre dans l'opinion publique, *a fortiori* quand la finalité de ce discours neuro-maniaque est à l'évidence d'ordre mercantile.

Notre propos n'est pas dans ce livre de jouer les apôtres du culte de la performance à tout prix, envers et contre tout, et encore moins de jouer aux scientifiques qui n'aborderaient le monde que sous le seul et unique prisme des neurosciences. Les connaissances scientifiques ont très peu de valeur et d'intérêt si elles ne se confrontent pas au réel, si elles ne se nourrissent pas du réel, et si elles ne servent pas le réel ! Pour cette raison, nous avons choisi d'ouvrir cet ouvrage à des acteurs de terrain de très grande qualité humaine et professionnelle, venant de différents secteurs de la société : entreprise privée, secteur public, recherche, médecine, enseignement, monde militaire, syndicalisme... Avec *in fine* un double objectif : créer des ponts et des points de jonction entre des mondes peu habitués à dialoguer ensemble ; et démontrer combien les neurosciences appliquées sont bien l'affaire et la responsabilité de tous, et non le dernier terrain de jeu à la mode d'une élite transhumaniste déconnectée de toute réalité, et peut-être même de toute éthique...

Notre sincère et immense espoir est que, grâce aux apports des neurosciences cognitives et comportementales, vous pourrez ainsi développer votre flexibilité mentale pour être plus performants, motivés et créatifs, mais aussi et surtout plus heureux, accomplis et épanouis dans votre vie. Que vous saurez également mieux décrypter les comportements, analyser les résistances aux changements, stimuler la motivation et renforcer l'engagement durable de vos équipes. Et enfin que vous faciliterez, comme ambassadeur convaincu et convaincant, la mise en place d'un mode de pilotage des équipes plus subtil et efficace, et surtout plus en phase avec l'extraordinaire complexité de l'intelligence humaine. Tout cela avec une conviction de départ solidement ancrée en chacun de nous : la performance sur le long terme ne peut trouver son terreau que dans l'équilibre personnel et émotionnel de chacun.

Très joli voyage au cœur de notre merveilleux cerveau !

NB : Dans cet ouvrage, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte. Les termes employés pour désigner des personnes ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.